



---

## MODULE 4

Gestion des conflits et mise en place d'une fin "parfaite"

## Vue d'ensemble

L'objectif de tous ceux qui s'engagent dans des accords de collaboration/coopération en agriculture est d'établir des relations de travail harmonieuses qui contribuent à des résultats fructueux, à des rendements importants et à un renforcement continu de la collaboration/coopération. Cependant, la réalité est que des conflits surviennent et que le défi pour tous les partenaires est de les gérer de manière à ce qu'ils n'aient pas d'effets néfastes graves. Parfois, le résultat d'un conflit ou d'un désaccord peut être la fin de la collaboration ou de la coopération (à l'amiable ou autrement) ou la sortie d'un ou plusieurs membres. Ce module vise à mettre en lumière certaines des questions relatives à la gestion des conflits et à la fin des arrangements (si nécessaire). Ce module vise ainsi à mieux informer les agriculteurs collaborateurs et à les préparer à la gestion des conflits, à la sortie des membres et à la fin de la collaboration/coopération (si nécessaire).

## Objectifs d'apprentissage (connaissances/compétences/attitudes acquises)

### Connaissance

- Informés sur les voies à suivre pour régler les problèmes.

### Qualifications

- Amélioration des compétences en matière de gestion des conflits et de facilitation de la fin d'une collaboration.
- Doté d'outils pour aborder les questions liées aux conflits et aux risques.

### Comportements

- Sensibilisation accrue aux questions qui contribuent aux conflits.

## Table des matières

1. Introduction - Défi de la gestion des conflits et de la fin du conflit Accords de collaboration/coopération
2. Se préparer à un conflit potentiel ou possible dans le cadre d'ententes de collaboration ou de coopération
3. Domaines critiques de conflit potentiel/éventuel
4. Processus de règlement des désaccords et des conflits
5. Indicateurs de problèmes de collaboration et de coopération
6. Activation de la fin parfaite
7. Observations finales

# 1. Introduction - Défi de la gestion des conflits et de la fin du conflit Accords de collaboration/coopération

Les initiatives de collaboration et de coopération en agriculture dépendent du bon fonctionnement des relations entre tous les agriculteurs partenaires (et leurs familles).

Référence : Toutes les études de cas fournissent des exemples de collaboration/coopération

La mise en place d'initiatives de collaboration/coopération se concentre sur l'organisation du fonctionnement de la collaboration et sur le travail en commun vers un but commun mais généralement pas sur des questions négatives telles que la gestion des désaccords, des risques, des échecs et une stratégie de sortie des partenaires.

La planification et l'exploration de toutes les questions avant le début de la collaboration/coopération aideront à:

- Assurer son succès.
- Bâtir la confiance entre les partenaires.
- Assurer une meilleure compréhension des questions qui pourraient avoir un impact négatif sur la collaboration.
- Permettre aux partenaires d'être mieux préparés à l'imprévu.

Le nombre de membres qui participent à la collaboration ou à la coopération a une incidence sur la nature du processus de fin ou de sortie :

- La sortie d'un membre d'une petite collaboration/coopérative (p. ex. un agriculteur quitte une entente de partenariat) pourrait nécessiter la fin de l'entente.
- Alors que la sortie d'un membre d'une coopérative plus grande comptant peut-être 100 membres ou plus peut nécessiter un processus de sortie, mais pas la fin de la coopérative.
- De même, la nature et les causes des conflits peuvent être différentes selon le nombre de membres impliqués.

## Étapes importantes pour éviter et régler les conflits dans les mécanismes de collaboration et de coopération :

- convenir de règles de base claires pour travailler ensemble.
- convenir d'objectifs et d'attentes communs.
- établir une bonne approche en matière de communication formelle et informelle.
- identifier à l'avance les problèmes/défis/questions possibles.
- élaborer un plan pour régler les problèmes, les défis et les questions éventuels, s'ils surviennent.
- convenir d'un processus ou d'une approche de médiation ou de résolution de conflits.
- s'engager à chercher à tenter de surmonter les problèmes et ne mettre fin à l'entente qu'en dernier recours.

Exemple : Des règles claires et la transparence ont été identifiées comme étant importantes pour la coopérative oléicole Oro de Canava - Etude de cas Sociedad Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Nuestra Señora de los Remedios.

## 2. Se préparer à un conflit potentiel ou possible dans le cadre d'ententes de collaboration ou de coopération

Voici un certain nombre de domaines où des mesures pratiques peuvent être prises pour régler les conflits potentiels ou possibles dans le cadre des mécanismes de collaboration et de coopération :

- Accords écrits
- Audit des conflits
- Vérification des risques

### 2.1 Ententes écrites pour les ententes de collaboration et de coopération

Les accords de collaboration/coopération doivent faire l'objet d'accords écrits, qu'il s'agisse de documents juridiques officiels ou non, qui énoncent les détails essentiels pour le fonctionnement de l'accord. Ces accords peuvent servir de point de référence pour le fonctionnement de l'accord de collaboration/coopération ou en cas de conflit ou de conflit potentiel.

- Les ententes protègent l'unité de collaboration, les agriculteurs, leurs familles et leurs entreprises agricoles.
- Les accords devraient de préférence être de nature juridique, mais dans le cas contraire, ils devraient être conclus et signés par tous les partenaires.
- Les ententes permettent également un fonctionnement plus harmonieux de l'entente de collaboration.
- Les principales questions abordées dans une entente écrite de collaboration ou de coopération en agriculture sont les suivantes :
  - Actifs inclus dans les arrangements, p. ex. terrains, bâtiments, machinerie/équipement.
  - Financement des investissements futurs.
  - Propriété des investissements futurs.
  - Emplacement des investissements futurs, par exemple, site d'un nouveau bâtiment, unité de production, salle de traite, etc.
  - Répartition des bénéfices entre les membres.
  - Charge de travail/contribution des membres.

- Les principales questions abordées dans une entente écrite sur l'agriculture coopérative/en collaboration sont les suivantes (suite) :
  - Charge de travail/contribution des membres.
  - Obligations des membres.
  - Droits et privilèges des membres.
  - Niveau de participation des autres membres de la famille.
  - Processus de règlement des différends.
  - Traitement des paiements UE/Nationaux (actuels et futurs).
  - Fiscalité.
  - Licences d'élevage et de production.
  - Processus d'implication de nouveaux membres.
  - Processus de succession/héritage dans le cadre de l'arrangement.
  - Stratégie de sortie/dissolution.
  - Tout autre élément clé identifié par les membres.

#### Exemple d'étude de cas Reutehof GbR

## 2.1 Vérification du risque

- Les accords de collaboration/coopération devraient, au stade de l'élaboration ou à un stade précoce de leur exploitation, entreprendre une vérification des risques.
- Un audit des risques n'élimine pas les risques, mais aide à sensibiliser les membres aux risques potentiels, à la manière dont les risques pourraient être évités et/ou traités s'ils se concrétisent.
- L'audit identifiera les risques/menaces pour l'accord de collaboration, la probabilité que les risques/menaces se concrétisent, les conséquences si les risques/menaces se concrétisent et suggérera comment les risques/menaces pourraient être évités/minimisés et comment y faire face/répondre.

## Quelques-uns des principaux domaines sont les suivants :

- Mauvaises décisions d'investissement
- Des pratiques de gestion agricole différentes
- Conflit/conflit grave
- Insolvabilité financière
- Décès ou maladie grave
- Problèmes/volatilité du marché
- Diminution de l'engagement des membres
- Âge
- Manque de successeurs
- Interruption/interférence familiale
- Non-réalisation des objectifs
- Divergence de vues/plans/objectifs
- Incompatibilité des membres
- Foyer de maladie animale
- Manque d'engagement/de loyauté à l'égard de l'entente
- Manque d'occasions d'expansion, de développement et de croissance
- Membres qui se retirent ou qui quittent l'Association

Modèle et exemple pour l'audit des risques (utiliser ce modèle pour élaborer une liste de contrôle de vérification adaptée aux besoins particuliers)

Risque	Probabilité de risque (1=très peu probable à 5=très probable)	Incidence du risque	Suggestion de solution	Classification générale (Faible, Moyen, Élevé)
Décès/maladie grave	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un partenaire n'est plus impliqué/contribuant à l'arrangement.</li> <li>• Le revenu de la famille du partenaire dépend toujours de l'entente.</li> <li>• Conséquences financières pour tous</li> <li>• Fin possible de l'arrangement</li> <li>• Questions contractuelles (p. ex. prêts à long terme, baux)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan pour faire face au décès soudain ou inattendu du partenaire.</li> <li>• Obtenir des conseils juridiques et professionnels</li> <li>• Élaborer des plans d'urgence</li> </ul>	F
Problèmes de marché/Volatilité	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertitude du revenu</li> <li>• Conséquences financières</li> <li>• Investissement réduit</li> <li>• L'accent est mis sur les partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorer les mécanismes de minimisation de la volatilité (marketing à terme)</li> <li>• Établir un fonds de prévoyance</li> </ul>	M
Maladies animales	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de revenu</li> <li>• Manque de possibilités d'expansion</li> <li>• Perte de bétail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des pratiques de gestion qui minimisent le risque potentiel</li> <li>• S'engager auprès des vétérinaires</li> <li>• Mettre en œuvre un programme de vaccination</li> </ul>	M

## 2.6 Audit des conflits

- Les accords de collaboration/coopération devraient, à l'étape de l'élaboration ou à un stade précoce de leur exploitation, prévoir une vérification des conflits.
- Un audit des conflits n'élimine pas les conflits, mais aide à sensibiliser les membres aux zones potentielles de conflit, à la manière dont les conflits pourraient être évités/minimisés et/ou traités.
- L'audit identifiera les domaines de conflit potentiel, la probabilité qu'un conflit se produise, les conséquences d'un conflit et suggérera des moyens de les éviter/réduire au minimum et des moyens de les aborder/résoudre.

### Quelques-uns des principaux domaines sont les suivants :

- Décisions d'investissement et localisation des nouveaux investissements/actifs
- Financement des investissements
- Propriété de nouveaux actifs
- Non-réalisation des plans/objectifs
- Divergence de vues/plans/objectifs
- Des pratiques de gestion agricole différentes
- Gestion du temps et facteur travail
- Temps libre, congés fériés et inscription des données d'entrée
- Implication/interruption/intervention de la famille
- Participation d'autres/nouveaux membres
- Sortie d'un membre
- Décisions d'agrandissement/développement
- Développement/changement de l'entreprise
- Succession
- Répartition des bénéfices
- Problèmes/volatilité du marché
- Diminution de l'engagement des partenaires
- Manque d'engagement/de loyauté
- Retraite
- Stratégie de sortie



Modèle et exemple de vérification des conflits (utiliser ce modèle pour élaborer une liste de contrôle de vérification adaptée aux besoins particuliers)

Conflit	Probabilité de conflit (1=très peu probable à 5=très probable)	Impact du conflit	Suggestion de solution	Classification générale (Faible Moyen Moyen Élevé)
Pratiques de gestion agricole différentes	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désaccord sur la meilleure approche en matière de gestion agricole</li> <li>• Incertitude quant à la meilleure approche</li> <li>• Désaccords mineurs réguliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Communication et prise de décision partagée</li> <li>· Processus de négociation sur les meilleures pratiques</li> <li>· Prise de décision fondée sur des données probantes et des données scientifiques</li> <li>· Recherche d'avis ou d'informations auprès d'un conseiller ou d'un consultant compétent</li> </ul>	F
Décisions d'investissement et localisation de l'investissement	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement et investissement bloqués</li> <li>• Réticence à investir dans l'entreprise</li> <li>• Manque d'avantage concurrentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entente écrite en place</li> <li>· Des lignes directrices claires en matière d'investissement, de propriété de nouveaux actifs et de modalités de répartition des actifs et de date de fin d'utilisation.</li> </ul>	M

## 3. Domaines critiques de conflit potentiel/éventuel

La section 4.2.3 fait état d'un large éventail de questions susceptibles de causer des conflits dans le cadre d'accords de collaboration ou de coopération. La planification des investissements et la succession/héritage sont deux questions spécifiques qui revêtent une importance cruciale.

La planification des investissements peut être source de conflits parce qu'elle implique souvent un engagement à grande échelle de ressources, des emprunts, des remboursements à long terme, des décisions sur les priorités, des décisions sur l'emplacement des actifs/investissements et l'affectation des ressources en cas de retrait/dissolution.

La relève et l'héritage peuvent causer des conflits parce qu'ils peuvent modifier la dynamique globale d'un accord de collaboration ou de coopération. C'est particulièrement important lorsqu'un petit nombre de membres sont impliqués et que des individus interagissent quotidiennement.

### 3.1 Planification des investissements

Une collaboration/coopération réussie implique des investissements pour continuer à croître et à développer l'entreprise, une planification minutieuse des investissements et une clarté du processus d'investissement contribueront à minimiser les conflits.

- Il est important de clarifier le financement des investissements (emprunts, contributions des partenaires, bénéfices).
- Clair sur la responsabilité du remboursement des emprunts (qui est responsable en dernier ressort des remboursements ?)
- Propriété ultime de l'actif lorsque la société de personnes cesse d'exister, p. ex. à qui appartient la salle de traite ou l'installation de transformation.
- Processus de décision concernant l'endroit où investir ou l'emplacement de l'investissement - quelle cour de ferme est aménagée, où un nouveau bâtiment où une nouvelle unité de transformation sont il réellement construits ?
- Entente sur la façon dont les nouveaux actifs seront achetés.
  - Par la collaboration/coopération - par ex. machines, équipements, etc.
  - Par les membres individuels - p. ex. la terre.
- Accord sur les amortissements et les réductions de valeur d'actifs.
  - Période et taux.

- Indemnisation d'autres parties si nécessaire.
- Rémunération (s'il y a lieu) des coûts d'investissement pour les autres partenaires si l'entente prend fin.
- Taux de rendement de tout investissement effectué par des partenaires individuels.
- Mécanisme de cession d'actifs et de répartition des bénéfices.

## 3.2 Succession/héritage

- La succession/héritage a été la clé du maintien des fermes familiales au fil des générations, mais c'est aussi une question très délicate pour les familles agricoles, qui peut être complexe et qui prend du temps à régler.
- Les ententes de collaboration/coopération peuvent avoir une incidence positive et négative sur la relève.
- Positivement: l'exploitation agricole peut être plus dynamique, plus rentable et plus attrayante pour un jeune.
- Négativement; en ce sens qu'elle peut changer la dynamique de l'exploitation agricole et compliquer la relève et l'héritage.
- La dynamique de l'arrangement changera évidemment à la suite d'une succession ou d'un héritage - il s'agit essentiellement de remplacer un membre établi par un nouveau membre même si, dans la pratique, le nouveau membre peut avoir été impliqué de façon informelle dans l'entreprise, par exemple le fils ou la fille d'un membre qui peut avoir travaillé ou aidé sur une ferme.

La succession doit être soigneusement planifiée et différentes options et scénarios doivent être explorés, y compris :

- Participation d'un successeur.
- Implication de plusieurs successeurs.
- Manque de successeurs familiaux.
- Processus d'implication des successeurs et impact sur le fonctionnement de la collaboration/coopération comme le facteur travail, la distribution des bénéfices/revenus.
- Incidence sur les partenaires actuels en ce qui concerne la participation des successeurs.

Exemple : Manque de successeurs menant à la fin de la collaboration/coopération dans le secteur laitier (étude de cas Reutehof GbR)

## 4. Processus de règlement des désaccords et des conflits

- Les accords de collaboration/coopération devraient, au stade de l'élaboration ou à un stade précoce de leur mise en œuvre, prévoir un processus de règlement des désaccords/conflits.
- Idéalement, cela devrait être inclus dans l'accord écrit.

### Éléments clés à inclure :

- Procédures en cas de désaccords mineurs et majeurs.
- Procédure à suivre.
- Identification de médiateurs externes (s'il y a lieu), p. ex. conseiller/consultant Agricole, avocat, comptable.
- Indicateurs indiquant à quel moment le processus devrait être amorcé.
- Procédure de lancement du processus.
- Délai de mise en œuvre des recommandations.
- Procédure convenue en cas de désaccord irréconciliable.

## 5. Indicateurs de problèmes de collaboration et de coopération

Il est nécessaire de définir dès le départ un ensemble d'indicateurs permettant de déterminer si l'entente de collaboration/coopération connaît de graves difficultés ou problèmes. Ces indicateurs peuvent ensuite servir à évaluer dans quelle mesure le mécanisme de collaboration risque d'échouer.

- Les membres sont-ils mécontents du fonctionnement de la collaboration/coopérative ?
- Degré de mécontentement sur une échelle de 1 (léger mécontentement) à 5 (mécontentement total)
- Tous les membres, qu'ils soient minoritaires ou majoritaires, sont-ils mécontents ou préoccupés ?
- Y a-t-il un problème ou une question commune ou un certain nombre de problèmes ou de questions qui suscitent des préoccupations ?
- La nature des enjeux/problèmes/défis est elle à court ou à long terme ?
- Les membres envisagent-ils leurs options en dehors de la collaboration/coopérative ?
- Les membres ont-ils essayé d'aborder les enjeux, les problèmes et les défis ?
- Les membres sont-ils préoccupés par l'impact des enjeux/problèmes sur la collaboration/la coopération ?
- Les membres ont-ils besoin d'une aide extérieure pour servir de médiateur dans les discussions sur des questions, des problèmes ou des défis ?

## 6. Activation de la fin parfaite

- La fin parfaite d'un accord de collaboration/coopération est difficile à réaliser, car elle reflète en fin de compte le fait que la collaboration a peut-être échoué dans une certaine mesure puisqu'elle a été formée pour offrir des avantages aux membres et prend fin pour une raison quelconque.
- La fin parfaite sera également très différente selon l'ampleur et la nature de la collaboration ou de la coopération.
- La sortie d'un membre d'une petite collaboration/coopérative (p. ex. un agriculteur quitte une entente de partenariat) pourrait nécessiter la fin de l'entente.

Exemple : Si un agriculteur décidait de mettre fin à la collaboration dans la ferme laitière (étude de cas IR04), la production de fromage (Ekomeat) ou l'élevage (Ferme écologique Bošina), cela pourrait signifier la fin de l'entente. En revanche, si un agriculteur décidait de quitter le groupement de producteurs d'agneaux (Sligo Leitrim Lamb Producer Group), la coopérative d'oliviers (Sociedad Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Nuestra Señora de los Remedios) ou le groupement de producteurs de chanvre (Zadruga Konopko, zadruga za razvoj trajnostne pridelave in predelave industrijske konoplje – Konopko z.o.o., socialno podjetje), cela ne signifie pas la fin des collaborations/coopératives.

- Toutefois, la fin peut ne pas être due à un échec, mais à la retraite d'un partenaire, au décès ou à une maladie grave d'un partenaire.

Exemple : Deux agriculteurs sans successeurs (Reutehof GbR)

- Une bonne entente de collaboration/coopération aura établi le processus de retrait/retraite/dissolution.
- Les mesures qui peuvent être prises pour s'assurer que la fin de la collaboration soit équitable pour tous les membres.
- Comme les finances sont importantes pour les particuliers, les membres pourraient envisager la mise en place d'un fonds de prévoyance pour faire face aux coûts financiers de la fin de l'entente ou pour permettre à d'autres partenaires de racheter ou d'indemniser un partenaire qui quitte son emploi.
- Quelques-uns des aspects clés incluent : un accord écrit prévoyant tous les aspects de l'accord de collaboration.
  - Tous les membres comprennent clairement les raisons de mettre fin à l'entente.
  - Un processus de médiation avec une personne de l'extérieur a eu lieu.
  - Respect de toutes les conditions des accords en vigueur.
  - Entente de résiliation de l'entente.

- Afin de faciliter la fin parfaite, il est nécessaire de clarifier les points suivants :
  - Actifs inclus dans les arrangements
  - Financement des investissements
  - Propriété des investissements
  - Amortissement de l'actif sur un certain nombre d'années et valeur finale
  - Répartition des bénéfices
  - Charge de travail et intrants
  - Participation de la famille
  - Processus de règlement des différends
  - Procédure de dissolution de l'arrangement
  - Traitement des paiements UE/Nationaux (actuels et futurs).
- Accord sur une date de dissolution.
- Accord sur la responsabilité des contrats de leasing, etc. conclus avec des tiers.
- Délai de réflexion avant la dissolution.

## 7. Observations finales

- Les conflits ou les divergences de vues sont inévitables dans une certaine mesure dans tous les accords de collaboration/coopération.
- Les ententes de collaboration/coopération réussies permettront de gérer les conflits et les désaccords en abordant la question de façon proactive.
- La gestion des conflits doit être planifiée dès le départ
- Les ententes de collaboration ou de coopération peuvent prendre fin en raison d'un conflit ou de circonstances (décès/maladie/retraite).
- Le nombre de membres impliqués peut influencer la fin ou non de l'entente - la sortie d'un membre d'une petite collaboration/coopérative peut signifier la fin alors que la sortie d'un membre d'une plus grande collaboration/coopérative peut ne pas avoir le même impact.
- Les ententes écrites et la planification en cas de conflit ou la fin à l'avance des ententes de collaboration/coopération sont essentielles à l'obtention des résultats.
- Une aide extérieure peut être nécessaire pour obtenir de bons résultats.